سلسلة المدير الممارس



دليل الأفكار العملية

كيف تنمّي حدسك

دليلك إلى الممارسات التأملية

تالولا كارترايت

نقلته إلى العربية
د. نشوى ماهر كرم الله





دليل الأفكار العملية

كيف تنمّي حدسك؟

دليلك إلى الممارسات التأملية



كيف تنمّي حدسك؟

دليلك إلى الممارسات التأملية

تأليف

تالولا كارترايت

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Developing your Intuition
A Guide to Reflective Practice
Talula Cartwright

ISBN 1-882197-83-6

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



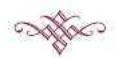
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع — الصفحة



خلاصة تنفيذية

يضطر القادة دائمًا إلى اتخاذ قرارات دون توافر معلومات كاملة، ويتوقع أن تكون تلك القرارات سليمة وفي الوقت المناسب. وإن استخدام الأساليب التأملية يمكن أن يساعدك على تعلم الاعتماد على حدسك، ليعينك على اتخاذ قرارات سليمة بسرعة. وقد تبدو الممارسات التأملية مضيعة للوقت في البداية، لكن الوقت الذي تنفقه على الغاية الأساسية يستحق الاستثمار بحق، وسيُعود عليك ذلك إليك في كل من توقيت القرارات التي تتخذها وسلامتها.



الحدس والتأمل

في عالم الأعمال، كثيرًا ما يجد القادة أنفسهم في موقف يضطرون فيه لاتخاذ قرارات دون توافر معلومات كاملة، ويتوقع منهم اتخاذ قرارات ليست صائبة فحسب؛ وإنما في التوقيت المناسب أيضًا. ولا يمكن أن تنتظر دائمًا الاختيارات الإستراتيجية والتكتيكية، لذلك يتعلم القادة الاعتماد على حدسهم، كما يعتمدون على وحي اللحظة للوصول إلى قرارات سريعة مع الحد الأدنى من المعلومات. ودون الثقة بالنفس التي تجعلهم يثقون بحدسهم، قد يقوم المديرون الأقل كفاءة بالتحليل لمدة أطول من اللازم، أو ينتقدون قراراتهم بعد صدورها، أو يغيرون المسار في منتصف المسافة.

كقاعدة عامة، يقدر الغربيون القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، ولا يؤمنون بنفس القدر بالعمليات المدروسة المتأنية والتأملية. ولكن ثمة مفارقة في ذلك الرأي، فإن عملية التأني والتأمل على نحو مدروس وواعٍ تساعدنا بحق في

وحيد على القمة

من المفارقات أنه كلما كان مستوى المدير رفيعًا في المؤسسة، وكلما كانت القرارات أشد تعقيدًا وحسمًا، كان للحدس ضرورة وفائدة أكبر. وعلى رأس المؤسسة يمكن أن يجد القادة أنفسهم بمعزل عن قنوات المعلومات، في حين أنهم في الوقت نفسه يواجهون مشكلات معقدة. ومن خلال عمل مركز القيادة الإبداعية مع الآلاف من كبار الموظفين، اكتسب خبرة بان القادة على قمة المؤسسة يفضلون استخدام حدسهم أكثر من القادة في المستويات الأدنى.

بناء ثقتنا في استخدام الحدس – وأن نثق في الشعور الباطني الذي يمكّننا من اتخاذ قرارات سريعة لديها فرصة جيدة في أن تكون قرارات صائبة.

غالبًا ما يشك القادة في حدسهم، ويتساءلون عما كانوا يستخدمونه بدرجة كافية، وعما كانوا يثقون به، وعما كان لديهم حدس من الأساس. فالحقيقة أنهم، يكافؤون دائمًا على مهاراتهم التحليلية وأساليبهم المنطقية، ولكن هناك أدوات وأساليب متاحة لمساعدة المديرين على إدراك أن لديهم طرقًا بديلة للتفكير في المشكلات.

ربما تكون بعض هذه الأساليب التأملية غريبة عليك، مما قد يسبب صعوبة في ممارستها، وتبنيها في النهاية. ويتوقع أن يكون هناك قدر من التشكك، لكن المقاومة الإرادية للطرق البديلة لحل المشكلات (مثل تلك المشروحة في هذا الكتيب) لا نفع منها، بل إنها تقلل من موارد الإبداع اللازمة للابتكار، وسرعة التصرف. ويمكن للمديرين الذين يتسمون بعقلية متفتحة تجاه استخدام هذه الممارسات التأملية تعزيز ثقتهم في تفكيرهم الحدسي. ويمكنهم أن يتعلموا الثقة في قدراتهم الطبيعية في المواقف الحاسمة التي تتطلب قرارات سريعة، وعند وجود مشكلات معقدة تستعصي على الحلول البسيطة.

جمع كل الأمور معًا

إن الممارسات التأملية هي ما يمكن أن تطلق عليها أنشطة المخ بأكمله. وهي تختلف عن الممارسات التحليلية في أنها تؤدي إلى تنمية الحدس لدى المرء وتساعد عليه. فالأنشطة التحليلية هي ما كان يطلق عليها ذات يوم أنشطة الفص الأيسر في المخ، (لأن التصوير بالرنين المغناطيسي تحدى افتراض أن هذا النوع من التفكير له مكان محدد في المخ، وهو ما يشار

إليه في بعض الأحيان بالتفكير بالفص الأيسر للمخ (L- mode)*. وعندما لا يثق المديرون في حدسهم، يكون ذلك بصفة عامة بسبب أن أسلوبهم التحليلي أي الذي يتخذ L-mode يرفض الحدس. ولأنهم ليس بوسعهم توضيحه أو لمسه أو عده أو تسميته، فإنهم لا يدركونه - ولذلك لا يعتقدون أن بإمكانهم الاعتماد عليه. والممارسات التأملية محاولات مدروسة للوصول إلى التفكير بطريقة R-mode (وكانت تسمى في السابق التفكير بالفص الأيمن للمخ). ويرتبط التفكير بالفص الأيمن للمخ بالاستجابات اللاعقلانية مثل المجاز والصور. وتقوم الممارسات التأملية بالجمع بين طريقتي التفكير، فهي توفر الوصول إلى المعلومات والحقائق والقيم والخبرات والأحاسيس الباطنية والتحليل والتقييم والحدس والرؤى المختلفة والمشاعر، وذلك الجمع وهذا السبيل يجعلان التأمل نشاطًا يقوم به المخ بأكمله.

وقبل أن نغوص في الأنشطة التي تهدف إلى الربط بين العقلاني والحدسي، يستحق الأمر أن نسأل عدة أسئلة أساسية: من أين يأتي الحدس؟ وهل هناك أناس لديهم حدس وآخرون لا يتمتعون به؟ إن الحدس يوصف دائمًا بأنه إدراك المرء دون أن يكون لديه فهم تام للكيفية أو السبب، وهي فكرة شاعت جدًا لدرجة أنها أصبحت أمراً معروفاً لكل الناس تقريبًا (أكلاشيه): المخبر الخاص شديد الواقعية، الذي لديه أحساس باطني يتعلق بأحد عملائه، والطبيبة الجرّاحة الموهوبة التي تتبع فطرتها حتى تصل إلى حقيقة مرض ما، وعملاق الأعمال التجارية الذي يتصرف

* اختصار لعبارة left brain mode أي طريقة الفص الأيسر للمخ، و right brain mode أي طريقة الفص الأيمن، أي أن الحرفين L و R هما اختصار لكلمتي أيسر وأيمن بالإنجليزية. (المترجمة)

بإحساسه الباطني، ويفوز بالمنافسة فوزًا ساحقًا. هذه الصفات الشائعة تعزز ما نعرفه بالفعل؛ فبصورة ما وفي بعض الأحيان، يتخذ الناس قرارات قائمة على أحاسيس غامضة لكنها قوية. وهذه ليست من أنواع الأحاسيس المرتبطة بالعاطفة، وإنما هي أحاسيس نعرفها أكثر مما نظن، نستطيع بها أن نتوقع نتيجة ما، وهي الأحاسيس التي نعتبرها بصفة عامة حدسًا.

اعتادت القيادات الشابة أو قليلة الخبرة الاعتماد على البيانات، وعادة لا يثقون بأصواتهم الداخلية ولا مشاعرهم أو أحاسيسهم الباطنة. وتدربهم الكليات المتخصصة على أن يكونوا تحليليين، وتكافئهم المؤسسات في بداية حياتهم العملية على براعتهم التحليلية الفائقة. ولكن، كلما ترقوا في أي مؤسسة، يظهر على الساحة جانب آخر: الخبرة. ويأتي الحدس على خلفية هذه الخبرات والدروس المستفادة منها، وينمو عبر سنوات من تجريب الحلول المختلفة وتحقيق نتائج طيبة ونتائج سيئة. وفي بعض الأحيان، يتعلم المرء من خبرة ما دون أن يكون واعيًا بذلك، ولا تكون لديه القدرة على تحديد ما تعلمه. والممارسات التأملية تأتي بتلك الخلفية إلى الصدارة، فإذا كان الإحساس الباطني يحذرك من فعل شيء معين، فتفعله برغم ذلك، وتأتي النتائج سيئة، فإن الممارسات التأملية يمكن أن تساعدك في استخلاص الدروس من تلك الخبرة، وتؤثر تلك الدروس بدورها على قرارات المستقبل. وبالمثل، إذا كان اتباع إحساسك الباطني يؤدي إلى نتائج طيبة، فإن الممارسات التأملية ستساعدك على التعامل مع تلك الخبرة، لكي تستخلص دروسها بالإضافة إلى اكتساب الثقة في حدسك.



أدوات الممارسة التأملية

حين يعمل عقلك على المستوى الحدسي، فإنه يفرز كل أنواع المعلومات: المشاعر والأحداث والبيانات والمنطق والصور والحقائق والتعهدات والأهداف والخطط وقوائم الواجبات، وأي شيء آخر متاح له. وهذا النوع من العمليات الذهنية رائع، لأن مخك يبحث في كل هذه المحاور دون أن تعي ذلك. فكر كم مرة أدهشتك فكرة جديدة وانتك حين كنت تأخذ حمامًا، أو تحفر في الحديقة أو تقود سيارتك إلى العمل؛ وتجد فجأة حلاً لمشكلة كنت تعانيها، أو اسم شخص كنت تحاول تذكره. هذه اللمحات تنتج من عمل المخ المستمر، ويمكنك أن تعتبر الحدس نتاج كل هذه العمليات. وربما تقول كيف لي أن أعرف أنني على صواب. أو تقول إنه مجرد إحساس باطني. لكنه في الحقيقة نتاج عمل مخك، والممارسة التأملية وسيلة مدروسة لدعم تلك العملية.

السـجل

ينسى كثير منا معظم الأمور الجديدة التي نتعرض لها كل يوم. وحتى في مواقف التعلم حين نحاول عمدًا تذكر المعلومات، فإننا ننسى ما يقرب من نصفها. وإن الاحتفاظ بسجل يحسّن، إلى درجة كبيرة، فرصنا في تذكر خبراتنا المهمة، وهو أيضًا يعطينا مساحة للتفكير فيها. وكلما استطعنا تأمل كيفية ارتباط خبرة ما أو إحساس ما بقيمنا و بخبراتنا الأخرى وأولوياتنا، على سبيل المثال، زادت الدروس التي نستخلصها منها. فالتأمل يربط خبرتنا ومشاعرنا بأحاسيسنا الحدسية، لكي تتاح لنا هذه الدروس حين يكون علينا اتخاذ قرار دون توافر معلومات وافية.

عندما تختار سجلاً لممارستك التأملية، من المفيد أن تكون صفحاته بلا أسطر حتى يمكنك أن تكتب وترسم. ولا تقلق إن كنت لا تعتبر نفسك فنانًا، فمعظم الناس كذلك. فالرسم يحدد أساليب التفكير الحدسية والمرئية، التي تريد أن تقويها، وأن تتعلم الوثوق بها كوسيلة لتنمية حدسك. كذلك يمكنك أن تلصق صورًا فوتوغرافية أو أي رموز مرئية.

فكر في تحد تواجهه الآن، قد يكون تحديًا شخصيًا أو مهنيًا، وقد يكون تحديًا صغيرًا أو كبيرًا، وربما يكون جديدًا أو كنت تصارعه لفترة من الزمن. خذ بعض الوقت أولاً لتتأمل المشكلة فقط. وقد يكون الرسم عنها مفيدًا في هذه المرحلة. أي الأجزاء تلاحظها فيه؟ أي نوع من التحديات هو؟ ما الذي فعلته تجاهه؟

وللرسم أيضًا فائدة أخرى؛ فهو يجبرك على التأني والانتباه. حاول أن تأخذ سجلك الجديد وترسم الأشياء والناس من حولك، ولا تقلق بشأن مهاراتك الفنية. فقط ارسم ما تراه، وشاهد عن قرب. وعندما ترسم قد ترى أنك لم تمثل مقاييس معينة على نحو سليم، أو أن رسمك يفتقر إلى العمق والتفاصيل. وحين تصحح رسمك وتنقحه، فإنك تقوي قدرتك على إدراك الأشياء كما هي.. وكلما رسمت شيئًا ما لوقت أطول، زاد كم المعلومات والصفات التي ستلاحظها فيه، وزاد فهمك له. وستظهر فائدة تقوية مهارات الإدراك لديك في حل المشكلات، لأن المهم هو أن تنظر إلى المشكلة ككل بموضوعية، ومن كافة جوانبها. وقبل أن تتخذ قرارًا مهمًا، فإنك تحتاج إلى الشعور بالثقة في أنك لم تتخذ طرقًا مختصرة للوصول إلى الحل، أو أنك قد خدعت نفسك فيما يتعلق بطبيعة المشكلة، وسيدربك الرسم على كل مهارات الإدراك الحسي الأساسية، وهي نفسها المهارات التي نحتاج إليها في حل المشكلات واتخاذ القرارات. فالرسم

يبطئ عملية الإدراك، وهي طريقة ممتازة لزيادة المعلومات التي نحصل عليها من البيئة المحيطة، لأننا لا نعتمد كثيرا على الطرق المختصرة. إننا نلاحظ الحدود والمساحات الخالية والظلال والنسب والبنية المتكاملة. وكل ذلك لا يدرب أعيننا فقط بل وتفكيرنا أيضًا، ويجعلنا نصبح أفضل في حل المشكلات. ويمكننا أن نسمي ذلك بالانتباه الشديد، وهي قدرة كانت لدينا جميعًا ونحن أطفال، لكن ربما أهملناها عندما كبرنا.

اجعل الكتابة في سجلك عادة دائمة - يومية إن أمكن. ابدأ بمدخل إلى الموضوع، وإذا كان من الصعب عليك الدخول إلى التفاصيل، على سبيل المثال، يمكنك الكتابة عن تحد معين أو عن موقف ما لمدة عشر دقائق. قم بتدوين أحاسيسك الباطنة عن التحدي ثم راجعها بعد ذلك.

وتفيد المذكرات أيضًا في تسجيل أحاسيسك الباطنة، بحيث يمكن مراجعتها والتعليق عليها فيما بعد. فإننا دائمًا نتجاهل أحاسيسنا الباطنة أو نرفضها. ومن المهم ألا تدع ميولك التحليلية تراقب أحاسيسك الباطنة قبل أن تتمكن من تدوينها والتفكير فيها مليًا، فالتسجيل والعودة إليه وسائل جيدة لبناء الثقة في حدسك. ولكي تتمتع بمزايا هذا الأسلوب، عليك حمل مذكراتك معك، حتى تتمكن من الوصول إليه بسهولة. والطريقة المثلى بالنسبة لك لتسجيل أحاسيسك الباطنة هي تدوينها على الفور، لكن ذلك ليس متاحًا دائمًا. فإذا أبقيت سجلك في متناول يدك، فإنك تزيد من فرص تطبيق تلك الطريقة المثلى. فبعض المديرين الذين تبنوا الممارسات التأملية يستخدمون سجل لا يلفت الانتباه (قد يكون مفكرة جيب، أو جزءًا مقتطعًا على هامش المخطط اليومي)، وبهذا يمكنهم تدوين مداخل للموضوعات حتى في مواقف رسمية كالاجتماعات. في حين يرتاح آخرون إلى استخدام سجلات قاموا بتزيينها

بأنفسهم، ويظهر بوضوح أنها مصممة لممارسة التأمل، فالأمر يتوقف على مدى راحتك في موقف معين في حياتك أو في عملك.

حين تعيد قراءة سجلك، ربما تود أن تكتب تعليقات جديدة عن المحتوى قائمة على رؤى جديدة، أو بناء على تغييرات حدثت في التحديات التي سجلتها فيه. فاترك بعض الصفحات الخالية من حين لآخر في سجلك، لتجد مكانًا تسجل فيه هذه الانطباعات الجديدة.

وهناك طريقة أخرى لاستخدام سجلك التأملي، وهي أن يكون مكانًا لتخزين القصص الشيقة والصور والأشياء التي تجدها مصادفة. على سبيل المثال، يمكن أن تعيد إليك بطاقة بريدية، أو تذكرة سفر أو صورة، ذكريات خبرة سفر. ويمكنك أن تستخدم مذكراتك في تأمل تلك الخبرة واستخلاص دروس منها. ولا توفر الصور الفوتوغرافية وغيرها من الصور مادة للتأمل وحسب؛ بل يمكن أن تكون موضوعات للرسم أيضًا.

إذا كانت لديك مشكلة في بدء سجلك، ارجع إلى قائمة الأسئلة في صفحة (٣١).

👍 👍 👍

ذكر أحد التنفيذيين أنه حين كان يجد صعوبة في حل مشكلة مستعصية، كان يترك المكتب ويأخذ سجله معه، ويتجه إلى متنزه قريب، حيث كان يمكنه أن يجلس في هدوء ويفكر مليًا وحسب. وغالبًا ما كان يبدأ الكتابة على الفور - مجرد كتابة أفكاره عن المشكلة - فتمنحه عملية الكتابة وضوحًا أكبر. فإن وجد صعوبة في بدء الكتابة، كان فقط يرسم شيئًا ما - أيًا ما كان - حتى ترد إلى ذهنه أفكار أشد وضوحًا يمكنه الكتابة عنها. وفي بعض الأحيان كان يكتب

فقط أنه لا يعرف ماذا يكتب، فتخطر له أفكار أوضح. وإذا كان لديه وقت كاف، فإنه يجلس وحسب، ويستمتع بالمنظر لفترة قبل أن يبدأ الكتابة، وكانت تلك العملية أحيانًا تجلب له الصفاء والاسترخاء، لدرجة أن الحل يأتي إليه.



التخيل

التخيل ببساطة هو أن ترى بعين عقلك، أو أن تكوّن صورة ذهنية. وهي طريقة أخرى لتنمية حدسك واكتساب الثقة في استخدامه. وإن مجرد النظر عبر نافذتك أو إغماض عينيك وتخيلك مشهداً ما يعد أمثلة للحظات توجه فيها عقلك للتفكير بالفص الأيمن للمخ. وهو أمر يختلف تمامًا عن قراءة عامود أرقام في صفحة إلكترونية مثلا. وكجزء من ممارستك التأمل، يمكنك أيضًا أن تكتب في سجلك عن صور لاستنفار تفكيرك الإبداعي، ولزيادة قدرتك على التعلم من الخبرة، ولتكتسب ثقة أكبر في قراراتك الحدسية.

لست في حاجة للكتابة عن أنشطة التخيل؛ فهناك طرق أخرى لاستخدام قوة الصور في تنمية حدسك. إحدى هذه الطرق لا تعدو مجرد فحص شيء ما يستثير حاسة البصر لديك مثل بطاقة بريدية أو صورة، واسأل نفسك عن الصلة بين تلك الصورة أو ذلك الشيء والمشكلة التي تمر بها. على سبيل المثال، إذا تأملت الشجرة التي تطل عليها نافذتك، وربطت بينها وبين موقف حالي في حياتك العملية، فقد تلاحظ أن للشجرة جذورًا قوية، مما يدل على أنها في هذا المكان منذ وقت طويل جدّاً، وربما يمكنك تحديد أنها شجرة بلوط، لها جذع قوي يجعلها تقف بثبات في مواجهة الرياح. وهي تسقط جوزاتها لتكفل إنبات أشجار أكثر. وهذه الجوزات نفسها تطعم الحيوانات المنفصلة عن شجرة البلوط لكنها تعتمد عليها.

ولهذه الشجرة لحاء غير مستوٍ ويبدو كأنه متكسر، لكنك تعرف أنه قوي، وقادر على مواجهة العواصف.

إذا أخذت الصفات التي تراها في تلك الشجرة، وطبقتها على موقفك الحالي، فقد تبدأ تكوين رؤى جديدة. فالشجرة توفر الحماية تمامًا مثلما توفر أنت الحماية للآخرين. ولقد نجوت من ظروف صعبة عديدة في حياتك وفي عملك، ولا تزال تقف على قدميك - تمامًا مثل الشجرة التي نجت من عواصف عديدة. وتوفر أغصان الشجرة مسارات كثيرة لأعلى، وأنت قد يكون لديك خيارات متعددة لحل مشكلتك الحالية.

ست قدرات إبداعية

في كتابهما «حد القائد» الصادر عام ٢٠٠٢، عرض عضوا هيئة تدريس مركز القيادة الإبداعية تشارلز بالوس وديفيد هورث ست قدرات إبداعية، ينبغي للتنفيذيين تنميتها حتى يواجهوا معظم تحديات القيادة المعقدة. وتقوم الممارسات التأملية التي تبني الثقة في الحدس بدور في تنمية تلك القدرات:

١. الانتباه: يشير إلى استخدام أساليب مختلفة للإدراك لفحص كافة جوانب المشكلة.
٢. الشخصية: وهي الرجوع إلى خبرات حياتك (وحياة الآخرين) لاكتساب رؤى جديدة لمشكلة ما، وتوليد الطاقة اللازمة لحلها.
٣. التخيل: ويعني استخدام المجاز، وتصور أساليب جعل المعلومات المعقدة مفهومة.
٤. اللعب الجاد: يشجع توليد الأفكار والمعرفة عن طريق الارتجال والتجريب.
٥. التقصي التعاوني: يستخدم قوة الحوار لاجتياز حدود المجتمع المحيط، واكتشاف وجهات نظر مختلفة.
٦. الصياغة: تركيب الأحداث والأفكار والخبرة في خلاصة واحدة، لها معنى يمكن أن يطبقها الآخرون.

من طرق الجمع بين أسلوب التخيل والسجل التأملي الخروج إلى حديقة بيتك، أو إلى الغابات، وإيجاد شيء ما يمكنك أن تضعه في سجلك وتستخدمه كعامل ملهم. فإنه سيضمن تواصلك مع تحديك الحالي، ويشجعك على استبصار تحديات المستقبل، ويصبح كالمرساة لبعض الدروس التي اكتشفتها من تأمله. فإن لم تستطع الاحتفاظ بالشيء نفسه في سجلك، قم بتصويره فوتوغرافيًا أو ارسمه. ولرسمه ميزة إضافية، لأنك سترسمه ببطء، وهذا سيدعم قدرتك على الانتباه الشديد الدقيق.

كذلك يمكن أن يساعدك التخيل في تحسين أدائك؛ فالرياضيون يستخدمون التخيل بصفة منتظمة، فيتخيلون تفوقهم في رياضاتهم، وهو أسلوب له نتائج طيبة. كذلك يستخدم أسرى الحرب والرهائن أساليب التخيل، لكي يتغلبوا على ظروف سجنهم. وفي مجال العمل يمكنك أن تستخدم التخيل في رسم صورة ذهنية لنفسك وأنت تتفاوض في محادثات شاقة، وأثناء تلك العملية هيئ نفسك لحل الصراعات. وهذا الأسلوب يصلح لأي عدد من المواقف الصعبة.

كذلك بإمكانك استخدام التخيل بوصفه أسلوبًا تأمليًا عن طريق رسم المشكلة التي تواجهها. ولا يعني هذا أن تقوم بعمل رسم تخطيطي نموذجي، وإنما شيء أقرب إلى الرسم العابث*. دع يدك التي ترسم تتحرك عبر ورقة بيضاء، أو على صفحة في سجلك، تجنب رسم رموز واضحة أو كتابة كلمات أو أرقام لأن ذلك يشرك مهاراتك التحليلية في الأمر. وأنت تريد أن تقترب من مهاراتك الحدسية. دع الخطوط التي تصنعها تنطلق بلا قيود، وحاول ألا تسيطر عليها، أو تصل بها إلى فكرة لما ينبغي أن تمثله. ارسم ببطء،

* أي بطريقة نصف واعية كالرسم أثناء الإصغاء أو أثناء التفكير في شيء آخر. (المترجمة).

ارسم رسمًا لتوضيح تحدٍ ما، أو احضر صورة تمثله على نحو ما. واكتب في مذكراتك عن الصورة، وما تتعلمه منها عن التحدي الذي يواجهك. استخدم نموذج النجمة (انظر صفحتي ٢٥ و٢٦) للتحدث مع الآخرين عما يرونه في رسمك.

ويمكنك أن تغمض عينيك. وبعدما تنتهي افحص الرسم لترى إن كنت تستطيع أن تستخلص أي معنى منه. فكر فيما يمكن أن تطرحه الخطوط من أفكار تنطبق على التحدي الذي تواجهه. فكر في العملية التي تستخدمها لترسم الصورة أو في مشاعرك وأنت ترسمها، فقد تكون بعض تلك الأفكار والمشاعر مرتبطة بالتحدي الذي تواجهه على نحو غير متوقع، وتعطيك رؤية أوسع وأعمق مما يمكن أن تحصل عليه من خلال التحليل المحض. ضع الرسوم جانبًا لبعض الوقت، ثم ارجع إليها لترى ما إذا كانت ستوحي إليك برؤى جديدة. سجل انطباعاتك وخبرتك في سجلك، فكر في إشراك الآخرين فيما رسمته واسألهم عما يخطر في أذهانهم حين يشاهدونها. قد تجد حلاً لمشكلتك، أو تصل إلى طريقة مختلفة في النظر إليها، حتى لو كانوا لا يعرفون شيئًا عنها. بل إنك قد تكتشف أن المشكلة ليست ما اعتبرتها مشكلة وإنما هي شيء آخر تمامًا.

الأحلام

يمكن أن تكون الأحلام مصدرًا ثريًا للتفكير والتأمل، لأن الفكر التحليلي أثناء النوم يحتل مقعدًا خلفيًا في عمليات الإدراك والتمييز في المخ. ويحكم التفكير الحدسي ساعات نومنا بقوة وتأثير ملحوظين: ويمكن للأحلام أن تقدم الحلول والأفكار في صيغة صور مجازية ورموز. ويعني استخدام الأحلام بوصفها مصدرًا للتأمل استخدام الصور التي رأيناها

في نومنا بالطريقة نفسها، التي يمكن بها أن نستخدم صورة فوتوغرافية أو شيئاً ملموساً.

ويعطيك تدوين أحلامك في سجلك فرصة التفكير فيها. فإذا كنت واحدًا من كثير من الناس الذين يجدون صعوبة في تذكر أحلامهم، فإن تدوينها سيزيد من قدرتك على تذكرها. اجعلها عادة عندك أن تحتفظ بسجلك في متناول يدك، لئلا تضطر إلى الذهاب بعيدًا لإحضاره. والناس بصفة عامة يحلمون كل تسعين دقيقة، وليس من الطبيعي أن تستيقظ وسط الليل وفي ذهنك حلم جديد. وليس من المحتمل أنك ستتذكر الحلم في الصباح، لذلك فإن جعل السجل قريبًا منك أمر مهم. كذلك فإن شرب المشروبات الروحية وتعاطي بعض العقاقير الطبية وسماع صوت جرس المنبه المفاجئ تجعل تذكر الأحلام أصعب كثيرًا. فإذا أردت أن تجرب استخدام الأحلام كمصدرٍ للتأمل، حاول الاستيقاظ في أيام الأجازات دون منبه.

حاول أن تزرع حلمًا عن طريق التفكير في مشكلة أو موقف قبل أن تخلد للنوم. دوّن ملاحظات عن أي حلم تراه في سجلك، واكتب ملاحظاتك عن الصلات التي تراها بين حلمك ومشكلتك. استخدم نموذج النجمة في الحديث عن رسمك مع الآخرين، واستمع إلى ردود أفعالهم على ما رسمته.

يستخدم بعض الناس أحلامهم عمدًا بأن يطلبوا من أنفسهم أن ترى أحلامًا عن المشكلات التي يحاولون حلها، وتسمى هذه العملية «زرع الحلم». والهدف من ذلك هو تسخير التفكير الحدسي واستخدامه استخدامًا عمليًا.



ذكرت إحدى المخترعات أنها كانت لديها مشكلة تتعلق بأحد اختراعاتها، وهو قناع كانت تستخدمه في عملها المسرحي. كانت أربطة فيلكرو* خلف القناع تلتصق بشعور زملائها في العرض؛ فقررت أن تحاول زرع حلم لحل المشكلة، وركزت تفكيرها في المشكلة قبيل نومها في تلك الليلة. وعندما استيقظت في الصباح تذكرت أنها رأت حلمًا عن حمالة صدر تطير ناحيتها، فقالت في نفسها: «هراء، لن يصلح لذلك». ثم خطر لها أن الشريط الضابط لحجم حمالة الصدر قد يكون بديلاً مثاليًا لأربطة فيلكرو، وهذا هو الحل! بل لقد وفرت ٢٥ سنتًا في كل قناع!



التحليل

إن تنمية حدسك بوصفه وسيلة لتوسيع مهارات حل المشكلات لديك أكثر من التفكير التحليلي، لا يعني أن عليك وضع التحليل جانبًا كليًا. ففي الواقع، هناك طرق لجعل مهاراتك التحليلية متاحة لممارستك التأملية. ويمثل الربط بين هاتين الطريقتين في التفكير التكامل بين التحليل والتركيب، الذي نجده في أكثر أساليب تفكيرنا تميزًا. ويرتبط التفكير التحليلي بتقسيم الأشياء وفصلها إلى أجزاء أو فئات، في حين يميل التفكير الحدسي إلى جمع الانطباعات والخبرات في انسجام معًا، ونسجها، وتركيبها بأساليب مختلفة، و جديدة في بعض الأحيان. وأفضل أساليب التفكير هي التي تجمع بين العمليتين. فيمكنك جمع كافة البيانات المتاحة، لكن يمكن أيضًا أن تعرض القرار على محك عاطفي لترى إن كنت تحس بأنه قرار صائب. وهذا تنسيق بين الأجزاء العقلانية والأجزاء الحدسية في المخ.

---

* نوع من الأربطة اللاصقة تلصق بها أطراف الملابس أو الأقنعة، وذلك بلصق جزء خشن فيها بجزء آخر ناعم. (المترجمة).

نموذج النجمة

معظم الممارسات التأملية انعزالية واستبطانية، والحوار غير المباشر وسيلة فاعلة لإشراك الآخرين في ممارستك التأملية. ففي الحوار غير المباشر يمكن لمجموعة من الناس أن يتحدثوا عن تحديات صعبة دون مناقشتها بصورة مباشرة. فعادة ما يكون من الصعب الحديث عن هذه التحديات لأنها تشغل صراعات، لذلك غالبًا لا يتطرق إليها أحد بالحديث أو الحل. وفي سياق الممارسة التأملية، قد لا تكون التحديات صعبة بقدر ما هي شخصية. لذلك يجذب هذا الأسلوب معلومات الآخرين دون الكشف عن المشكلة الشخصية أمام المجموعة. وفي مركز القيادة الإبداعية نسمي استخدام الحوار غير المباشر نموذج النجمة، وتمثل كل خطوة في العملية بأحد أطراف النجمة.

في الحوار المباشر، يستبدل بالمشكلة شيء رمزي يوضع وسط المجموعة، يمكن أن يكون صورة أو رسماً توضيحيّاً أو أي عمل فني آخر أو شيئًا من الطبيعة أو من أي مصدر آخر، أو أي شيء آخر له دلالة عند الشخص ليشرك المجموعة معه. فهذا الشيء الذي يوضع وسط المجموعة يكون بمثابة مجاز، ويمكن للمجموعة مناقشته بأمان، لأنه بعيد عن القضية الحقيقية. وليس من الضروري أن تعرف مجموعة الحوار الكثير أو حتى أي شيء عن التحدي الحقيقي، الذي يمثله هذا الشيء الذي وُضع وسطها.

ولبدء الحوار، يقول الشخص الذي يضع الشيء في الوسط ما يشاء عن هذا الشيء، ويصف المشكلة إن رغب في ذلك. ثم يعرض أفراد المجموعة ردود أفعالهم تجاه هذا الشيء، ويعرضون ما يرتبط بالمشكلة إن كانوا يعرفون ما هي. ويمكن أن يحصل الشخص الذي وضع الشيء في الوسط على آراء مهمة مما يقوله أفراد المجموعة.



يصف أفراد المجموعة ما يرونه.
فـإن كانـوا يعرفـون المشـكلة، يكتشـفون صـلات بـين الشـيء والمشـكلة: «إذا كنت مكان صـاحب هذا الشـيء، فإليكم ما قد يكون الصلة بينه وبين المشكلة...».
وهم لا يحكمون ولا ينصـحون ولا يحاولون حل المشكلة؛ بل يستخدمون ضمير المتكلم: أنا، ني، لي، وليس «أنت».

يعاد الشيء إلى من وضعه في البداية، وهو غير ملزم بالإقرار بالتفسيرات التي قدمتها الجماعة. وللبادئ الكلمة الأخيرة وهي «شكرًا على الأقل».

> اجمع بعض البيانات عن مشكلة تواجهها، اكتب قائمة بالمفاضلات أي بالإيجابيات والسلبيات أو ارسم رسمًا بيانيًا لوصفها.

يمكنك أن توجد صلات بسيطة عن طريق تدوين قوائم وبيانات وغيرها من المعلومات في سجلك، ثم تأمل تلك المعلومات، واكتب الأفكار التي ترد إلى ذهنك. وسوف تنثر الممارسة التأملية الجيدة عناصر التفكير التحليلي بين العناصر الحدسية. إن مزج الأسلوبين المختلفين يشحن كل منهما ضد الآخر، مما قد يثير وجهات نظر جديدة، وحلولاً ممكنة.



ومن أمثلة التفكير التحليلي التي يمكن أن تضعها في سجلك قوائم الإيجابيات والسلبيات، وتحليلات الاحتياجات والرغبات مقارنة بالحلول الوسط،و مخططات المحادثات الصعبة المقبلة، و مخططات أو رسوم تخطيطية للمشكلة التي تريد أن تتصورها، وخطط وأدلة، وجداول وميزانيات، وقوائم واجبات، وقوائم الشواهد، وخطط البحث، والتصنيفات التنظيمية، وشجرات القرارات، والرسوم البيانية والتوضيحية، والأسئلة والمذكرات.



العواطف

دائمًا ما يكون في القرارات التي يتخذها المديرون عنصر عاطفي؛ فعلى سبيل المثال، على المديرين أن يتعاملوا بمشاعرهم إن اضطروا إلى فصل موظفين لديهم. و قد ينتاب المدير قلق عميق بشأن الأسرة لو مُنح ترقية

فكر في رد فعلك العاطفي على مشكلة ما، وفكر في العناصر الإنسانية. واسأل نفسك عن مدى ارتباط الموقف ومشاعرك تجاهه بقيمك الشخصية. اكتب في سجلك عن أي رؤى لديك. واكتب قصيدة عن مشكلتك وحلها، أو عما جعلتك تشعر به.

تتطلب النقل. كذلك فإن الصراع بين قيم المدير الشخصية وأوامر أحد الرؤساء، أو إستراتيجية تنظيمية ما يمكن أن تسبب نتيجة عاطفية غير متوقعة، وليس مصادفة أن السنوات الأخيرة شهدت زيادة في الاهتمام بالإدراك العاطفي. فهناك بلا شك عنصر عاطفي في الإدراك والفاعلية.

يمكن اعتبار المديرين قادة أقوياء – لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مؤثرة وعلى حل المشكلات – إذا كان بإمكانهم تجنب إظهار الارتباك والاضطراب حين يأتي موقف يحرك المشاعر. مع ذلك فإن القادة الأكفاء لا يحتفظون بثباتهم عن طريق تجاهل الجوانب العاطفية للمواقف الصعبة، وإنما ترجع قدرتهم على الاحتفاظ بهدوئهم إلى أنهم قد فكروا مليًا بالفعل في هذه القضايا، وحددوا مشاعرهم، وتوصلوا إلى فهم ما يجب عمله من أجل الناس، الذين يتولون قيادتهم ومن أجل مؤسساتهم. وتمنح الممارسات التأملية المديرين فرصة إعداد أنفسهم للقرارات الصعبة.

على سبيل المثال، إذا اكتسبت عادة مراجعة قيمك الشخصية والتفكير فيها وفي السيناريوهات المحتملة التي قد تضع ممارساتك القيادية في صراع مع تلك القيم، فستكون قادرًا على اتخاذ قرارات حازمة على نحو أسرع، لأنك تعرف رأيك في القضايا المهمة. فكِّر في موقف صعب يواجهه أحد المديرين من زملائك. وفكِّر كيف كان ذلك الموقف سيؤثر عليك لو واجهت تحديًا مماثلاً، أي جوانب الموقف تجدها أصعب من غيرها؟ إن تأمل المواقف التي تؤثر عليك تأثيرًا عاطفيًا يزيد من قدرتك على مواجهة المواقف القاسية واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

إن الكتابة والرسم عن المشكلات التي تواجهك في العمل، وفي أي مكان آخر، قد ينتج عنها بعض الاستجابات العاطفية التي يمكنك أيضًا استخدامها في تنمية تفكيرك الحدسي. وإن أحد الطرق المهمة لانتزاع قدر من وعيك العاطفي المرتبط بمشكلة معينة هو كتابة قصائد قصيرة عنها، فإن معظم الناس لا يكتبون الشعر لمجرد التسلية (أو لأي سبب)، لذلك فإنها وسيلة جيدة لإيجاد مسافة صغيرة بين عواطفك وتفكيرك. ويمكن أن يعمل التفكير الحدسي ويقوى في تلك المساحة.

هايكو كيف يمكن أن...

إن أحد أنواع الشعر الذي يصلح أداة تأملية هو الشكل الياباني في الشعر الذي يسمى «هايكو». وتناسب هذه القصائد كثيرًا من الناس الذين لا يألفون فكرة كتابة الشعر، أو لا يرتاحون لها، لأنها قصائد قصيرة جدًا وتركز على نقطة محددة، ولا تتضمن أي نوع من الأوزان الشعرية المعقدة، أو الأدوات الشعرية الأخرى. وتكون بنية الهايكو التقليدية من ثلاثة أبيات تضم خمسة، مقاطع على التوالي. وليس من الضروري أن تلتزم بهذه البنية، لكن بعض الناس يرون أنها مفيدة كنقطة انطلاق. ويكون البيت الأول في قصيدة الهايكو تعليقًا على المشكلة، والبيت الثاني ملاحظة عن الطبيعة أو الحياة. ويربط البيت الثالث بين البيتين الأولين أو يلخص فكرة القصيدة.

من التأمل إلى العمل

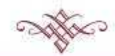
ربما يبدو أن التأمل ليس الأسلوب المناسب للمديرين الذين اعتادوا على اتخاذ إجراءات، لكنه بالفعل مناسب. فهو أداة مفيدة بل وجوهرية إذا كنت تريد أن تكون قائدًا مبدعًا واسع الخبرة. وإن المفارقة التي يدركها المديرون

إذ يحاولون اكتساب عادة استخدام الممارسات التأملية هي أن هذه العمليات بالفعل تمكن القائد المتمرس الواعي من اتخاذ القرارات على نحو أسرع، برغم أنها تبدو مضيعة للوقت في البداية. ويكون ذلك القائد قادرًا على الاعتماد على الحدس في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لأنها إستراتيجية أسرع من التحليل. فالوقت الذي تنفقه في البداية لتعزيز ثقتك في حسك الباطني وشعورك الحدسي جدير بالاستثمار، وسوف يعود إليك ذلك في توقيت القرارات التي تتخذها وسلامتها، وفي كفاءة حل مشكلاتك.



أسئلة للتأمل

- إذا رسمت صورة لهذا الموقف فكيف يكون شكلها؟
- كيف ستكون استجابة الناس لأفعالي وقراراتي؟
- ما شعوري تجاه ما يحدث؟
- إذا كنت لا أشعر بالارتياح في هذا الموقف فما عساه يكون سبب ذلك؟
- هل تتوافق استجاباتي وأفعالي مع قيمي الراسخة؟
- ما القضايا التي لم تحل في السابق وربما يكون لها تأثير على ردود أفعالي؟
- ما المهم بالنسبة لي؟ ما الذي يعنيني حقًا؟ ما أكثر شيء يهمني؟
- ما المسار الذي يبدو المسار الصائب بالنسبة لي؟
- ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث؟
- ما الحدود الحقيقية لهذه المشكلة؟
- ما الحدود التي يمكن أن أتخيلها؟
- ما الذي كنت أهمله؟
- إلى أي مدى يشبه ذلك الموقف شيئًا حدث لي قبل زمن طويل؟
- كيف يمكنني تطبيق ما تعلمته؟
- كيف تختلف هذه عن المشكلات التي أواجهها عادة؟
- كيف يمكنني أن أحرر نفسي من هذه المشكلة؟
- ما حجم هذه المشكلة بالنسبة لبقية جوانب حياتي؟
- ما الذي يدهشني في هذه المشكلة؟
- ما مدى مسئوليتي عن هذه المشكلة؟
- بأي شيء يمكن أن أضحي طوعًا من اجل حل هذه المشكلة؟



قراءات مقترحة

Agor, W. (1989). Intuition in organizations: Leading and managing productively.

Newbury Park, CA: Sage Publications.

Ayan, J. (1997). Aha! Ten ways to free your creative spirit and find your

great ideas. New York: Crown Trade Paperbacks.

Bryan, M. (with Cameron, J., & Allen, C.). (1998). The artist's way at

work: Riding the dragon. New York: William Morrow.

Day, L. (1997). Practical intuition: How to harness the power of your

instinct and make it work for you. New York: Broadway Books.

Frantz, R., & Pattakos, A. (Eds.). (1996). Intuition at work: Pathways to

unlimited possibilities. San Francisco: Sterling & Stone.

Gilley, K. (1997). Leading from the heart: Choosing courage over fear in the

workplace. Boston: Butterworth-Heinemann.

Gryskiewicz, S. (1999). Positive turbulence: Developing climates for

creativity, innovation, and renewal. San Francisco: Jossey-Bass.

Moore, T. (1996). The re-enchantment of everyday life. New York:

HarperCollins Publishers.



خلفية

يستخدم مركز القيادة الإبداعية أدوات تقييم متعددة للأسلوب القيادي لدى المشاركين في البرامج. وفي بعض الأحيان ستجعل هذه التقييمات المشاركين يتساءلون عن حدسهم: هل يستخدمونه بدرجة كافية؟ هل يمكنهم الوثوق به؟ هل يمكنهم استخدامه بأي طريقة؟ وتبين أبحاث وتدريبات مركز القيادة الإبداعية، لاسيما برنامج «القيادة بإبداع»، أن الاستخدام الواعي لإستراتيجيات التفكير التأملي يمكّن الأفراد من تنمية حدسهم فعلاً، كما يمكّنهم اكتساب الثقة في استخدامه. ويستخدم مركز القيادة الإبداعية أسلوب كتابة السجل في كل برامجه، لأن التجربة بينت أن هذه الممارسة التأملية تحسّن إلى حد بعيد عملية احتفاظ المشارك بما تعلمه ونقله إلى بيئته الأصلية. كذلك يرفع استخدام السجلات جودة الدروس التي يحتفظ بها المشاركون، لأن السجل يتيح لهم شخصنة هذه الدروس وربطها بمواقفهم الذاتية.



موجز النقاط الأساسية

كثيرًا ما يضطر القادة إلى اتخاذ قرارات دون توافر معلومات كاملة، ويتوقع أن تكون تلك القرارات صائبة و في التوقيت المناسب. ويتعلم القادة الأكفاء أن يعتمدوا على حدسهم، و كذلك الاعتماد على وحي اللحظة للوصول إلى القرارات بسرعة، وبأدنى قدر من المعلومات. ودون الثقة بالنفس التي تجعلهم يثقون في حدسهم، قد يستغرق المديرون الأقل كفاءة وقتًا أكثر من اللازم في التحليل، أو ينتقدون قراراتهم بعد صدورها أو يغيرون المسار في منتصف المسافة.

وتساعد أساليب التأمل المديرين على إدراك أن لديهم طرقًا بديلة للتفكير في المشكلات. فالمديرون المتفتحون فيما يتعلق باستخدام هذه الممارسات التأملية يزيدون ثقتهم في أنفسهم بالتفكير الحدسي؛ إذ يمكنهم أن يتعلموا الوثوق بمواهبهم الطبيعية، حيث تتطلب مواقف حاسمة و قرارات سريعة، عندما تستعصى المشكلات المعقدة على الحلول البسيطة.

ربما تعتبر الممارسات التأملية أنشطة للمخ ككل؛ إذ إنها تعمل على الجمع بين التفكير بالفص الأيمن والتفكير بالفص الأيسر للمخ، وبالتالي تيسر الوصول إلى البيانات والحقائق والقيم والخبرات والأحاسيس الباطنة والتحليل والتقييم والحدس ووجهات النظر المختلفة والمشاعر. والجمع بين هذه الأمور وسهولة الوصول إليها هو ما يجعل التأمل نشاطًا للمخ ككل.

إن أحد أكثر الأدوات نفعًا في الممارسة التأملية هي السجل. فالاحتفاظ بسجل يزيد إلى حد بعيد فرص تذكر الخبرات المهمة، كما يوفر مساحة لتأملها. ويمكنك استخدام سجلك للكتابة والرسم ولصق الصور

الفوتوغرافية وغيرها من الرموز البصرية، وتسجيل أحاسيسك الباطنة. كذلك يمكنك الجمع بين كتابة السجل وغيره من أدوات ممارسة التأمل: التخيل والأحلام والتحليل والعواطف.

إن المفارقة التي يدركها المديرون إذ يحاولون اكتساب عادة استخدام الممارسات التأملية هي أن هذه العمليات تمكن بالفعل القائد المتمرس الواعي من اتخاذ قرارات على نحو أسرع، برغم أنها تبدو مضيعة للوقت في البداية. فالوقت الذي تنفقه في البداية لتعزيز ثقتك في حسك الباطني وشعورك الحدسي جدير بالاستثمار، وسيعود عليك ذلك في توقيت القرارات التي تتخذها وسلامتها، وفي كفاءة حل مشكلاتك.

